

القيادة التنظيمية في المؤسسة الأكاديمية (دراسة إجتماعية تحليلية)

م. د. احمد صالح احمد داود

قسم علم الاجتماع، كلية الآداب، جامعة تكريت، صلاح الدين، ٣٤٠٠١، العراق

المخلص- للقيادة التنظيمية أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات، وقد زادت هذه الأهمية مع إنتشار المؤسسات والمنظمات بشكل كبير، وحرصها على العمل المؤسسي المنظم؛ لذلك تناولت هذا المفهوم العديد من العلوم، كعلم الإدارة، وعلم النفس الاجتماعي، وعلم الاجتماع السياسي، وعلم إجتماع التنظيم، وأولته المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعية منها أهمية خاصة، وأولته المؤسسات التعليمية ولاسيما الجامعية منها أهمية خاصة، كما أن له دور ووظيفة إجتماعية، ولهذا تعددت العناصر المتعلقة به داخل التنظيمات، فالقيادة التنظيمية والإدارية مفهومان يقتربان من بعضهما وكلاهما يسعى إلى إدارة المنظمة وتنظيم العمل فيها وخلق بيئة عمل إجتماعية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة والأفراد في آن واحد، ولها أنواع متعددة كالقيادة الرسمية وغير الرسمية، وكذلك لها سمات ونظريات وعناصر مميزة.

الكلمات المفتاحية: القيادة، التنظيم، المؤسسة الأكاديمية

The Organizational Leadership in the Academic Institutions:

A Socio-Analytical Study

Lect. Dr. Ahmed S. Ahmed Dawood

Department of Sociology, College of Arts, University of Tikrit, Salahaddin, 34001,
Iraq.

*Corresponding author: ahmdalsalh276@gmail.com

Abstract - Organizational leadership has significant importance in managing institutions, and this importance has increased with the large spread of institutions and organizations remarkably, and its keenness on organized institutional work. Therefore, this concept was dealt by many sciences, such as management science, social psychology, political sociology and the sociology of organization. It was given special importance by educational institutions, especially university ones. It also has a social role and function, and for this reason there are many elements related to it within the organizations. Organizational and administrative leadership are two concepts that come close to each other, and both seek to manage the organization, organize work in it and create a social work environment that helps achieve the goals of the organization and individuals at the same time. It has multiple types, such as formal and informal leadership, as well as distinctive features, theories, and elements.

Keywords: Organizational Leadership, Academic Institutions and Socio-Analytical Study

المقدمة

لقيادة ظاهرة واكبت الإنسان منذ النشأة الأولى للمجتمعات الإنسانية، فوجود مجموعة تتكون من عدة أشخاص تتطلب نوعاً من تنظيم العلاقات بينهم؛ ليتولى احدهم القيادة بينما يكون الآخريين أعضاء تابعين، ومازالت هذه الظاهرة تتسع وتتشعب؛ لتشمل ليس فقط الدولة، بل حتى على مستوى التنظيمات الإدارية الأخرى صغيرة كانت أم كبيرة، رسمية أم غير رسمية، وقد سادت في الأزمنة الماضية أنواع الزعامات، الكهنوتية والإقطاعية والأوتوقراطية وغيرها من الزعامات الإستبدادية، لكنها سرعان ما أفلت ولهذا، ولحاجة المجتمعات إلى قيادات تدير وتنظم شؤونها، ظهرت القيادات المدنية ذات الطابع الإداري البيروقراطي، وقد عملت هذه التحولات على تقليل الفوارق الاجتماعية بين المواطنين ونشر السلطة بين أكبر عدد ممكن منهم(١).

وتتسم القيادة بسمة إجتماعية؛ لأنها إرتبطت بالوجود المشترك لمجموعة اشخاص، وتعمل من خلال فهم هذه المجموعة وإشباع حاجاتها؛ لتعبر عن إرادتها عن طريق هذه الحاجات، وهي بهذا تعتبر وسيلة من وسائل تحقيق أهداف الجماعة وحل مشاكلها وتوجيه نشاطها إلى إتجاهات إيجابية، فضلاً عن أنها تتأثر بظروف المجتمع بشكل عام، إقتصادية أو سياسية أو إجتماعية أو ثقافية(٢)، وعلى هذا فلا يمكن إعتبار أن القيادة ظاهرة فردية، بل هي إجتماعية وتخص الجماعة وتمثل وحدتها وترتبط بين المهارات والحماس والعبارة والرؤية المطلوبة في عملية التخطيط.

ولقد حاول علماء الإجتماع منذ حقب زمنية طويلة، دراسة موضوع القيادة وإكتشاف السمات والقدرات والسلوكيات ومصادر القوة أو جوانب الضعف التي تحدد مدى قدرة شخص ما على التأثير في الآخريين وجعلهم أتباع؛ لتحقيق أهدافه الخاصة أو الأهداف المشتركة، كذلك هناك إهتمام متزايد من بعض العلوم الأخرى؛ لفهم القيادة كعملية مشتركة بوصفها عملية مشتركة في فريق أو منظمة وأسباب فاعلية هذه العملية أو عدم فاعليتها، ومن العلوم التي إهتمت بها علم الإدارة وعلم النفس الإجتماعي، كما أولاها علم الإجتماع التنظيمي وعلم الإجتماع السياسي أهمية خاصة؛ لأنها تؤدي دوراً هاماً في الكشف عن الكثير من الجوانب المعقدة في التنظيمات وخاصة الحديثة منها.

المبحث الأول

عناصر الدراسة وتحديد المفاهيم

أولاً: مشكلة الدراسة

تمثل الجامعة الواجهة الحقيقية الحضارية والثقافية للمجتمعات، ويناط بها مهام جسيمة، فهي تمثل ركيزة أساسية من ركائز النمو والتقدم في البلدان وفي كل المجالات؛ ولهذا يجب أن تكون قياداتها من الحنكة بمكان يؤهلها لقيادة مسيرة التقدم، ولكن لوحظ في السنوات الأخيرة تراجع دور الجامعة وإنحسار مهامها وإقتصارها على دفع أعداد كبيرة من الخريجين وزجهم في مؤسسات الدولة العامة والخاصة؛ لخوض ميدان العمل وأغلبهم غير مؤهلين تأهيل حقيقي للقيام بأي مهمة، وأصبحت الجامعة تهتم بتخريج الكم بدل النوع، هذا فيما يخص جانب الطلبة والتدريس، أما فيما يتعلق بالمرافق الأخرى في الجامعة، فهي بصورة عامة تعاني ضعف وترهل، وعلى هذا الأساس جاءت مشكلة البحث على شكل مجموعة أسئلة وهي كما يأتي:

- ١- ما هي المعايير التي على أساسها يتم إختيار القيادات التنظيمية في الجامعة؟
- ٢- هل تدخل القيادات التنظيمية دورات تطويرية لتنمية قدراتهم القيادية التنظيمية والإدارية؟
- ٣- ما دور القيادات التنظيمية في الجامعة إتجاه الضعف الحاصل في مستويات الطلاب؟
- ٤- ما دور القيادات التنظيمية في الجامعة إتجاه الترهل الحاصل في أغلب مرافق الجامعة؟

ثانياً: أهمية الدراسة

لما كانت الجامعة تمثل واجهة حضارية وثقافية للمجتمعات، ويناط بها مهام عظيمة تتمثل بالإسهام الفاعل في وضع خطط تنموية مستقبلية للبلد، صار لزاماً عليها أن تختار قيادات كفوءة تستطيع توجيه البوصلة بالإتجاه الصحيح؛ ولذلك جاءت أهمية بحثنا هذا من تسليط الضوء على هذه الشريحة المهمة من المجتمع بصورة عامة ومن الأكاديميين بصورة خاصة، فليس كل باحث أكاديمي مؤهل لأن يكون في مستويات القيادة.

ثالثاً: أهداف الدراسة

سعت هذه الدراسة إلى تحقيق بعض الأهداف وهي كما يأتي:

- ١- معرفة المعايير التي على أساسها يتم إختيار القيادات التنظيمية.
- ٢- التعرف على نوعية الدورات التأهيلية والتدريبية التي على المرشحين للقيادة الإنخراط فيها.

رابعاً: تعريف المفاهيم

١- القيادة: Leadership

القيادة لغة: القَوْدُ: القَوْدُ عكس السَّقْو، يقود الدابة من الأمام، بينما يسوقها من الخلف فُودتُ الفرس أقوده قوداً ومقادة وقيدودة، يقال هذه الخيل قودُ فلان القائد، وجمع قائد الخيل قادة وقُوداد، وهو قائد بيّن القيادة، ويعبر قُودود وقَيِد وقَيِد، مثل ميت، وأقود: دليل منقاد. والاسم من ذلك كله القيادة(٣).

القيادة اصطلاحاً: هي المقدرة على معاملة الطبيعة البشرية للفرد أو التأثير في السلوك البشري لتوجيه مجموعة من الناس باتجاه هدف مشترك، بطريقة تضمن لك طاعتهم وثقتهم وإحترامهم ومن ثم تعاونهم، وبمعنى آخر فبدون القيادة لا تتمكن الجماعة من تعيين اتجاه سلوكها أو جهودها(٤)، وعرفها فيدلر على انها عملية التأثير في الآخرين لأداء عمل مشترك، وهذه العملية تتطلب أن يقوم شخص معين بتوجيه الجماعة لإنجاز عمل معين، ولذلك فقد يستخدم القائد قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره(٥)، وتعرف بأنها عملية تفاعل إجتماعي يقوم بها فرد بإعتباره قائداً تكون له القوة والقدرة في التأثير على الآخرين، ولها إطار من العلاقات والتفاعلات الإجتماعية بين عدد من الأفراد الذين يشكلون جماعة، ولا يمكن أن تتم في فراغ كما لا توجد بدون تبعية، ويجب أن يتجه التابعون الإتجاه الذي حدده لهم القائد من أجل تحقيق أهداف الجماعة والحفاظ على تماسكها، وهي تتأثر بنوعية الحياة الإجتماعية ودرجة تنظيمها وفلسفة الجماعة ومعاييرها (٦).

٢- التنظيم: Organization

التنظيم لغة: النَّظْمُ: التَّأْلِيفُ، نَظَّمَهُ يَنْظُمُهُ نَظْمًا وَنَظْمًا وَنَظَّمَهُ فَانْتَنَّمَ. وَالتَّنْظِيمُ مِثْلُهُ(٧).

التنظيم اصطلاحاً: يعني وضع نوع من النظام في مخزون الموارد المختلفة لكي تجعل منها أداة او آلة في خدمة إرادة تسعى إلى تحقيق مشروع معين(٨).

نوع الدراسة والمنهج المستعمل

تُعد دراستنا هذه من الدراسات الوصفية إستعمل بها الباحث المنهج التحليلي، إذ يتيح هذا المنهج بصفة عامة تحليل سلوك الأفراد والشخصيات ومواقفهم من خلال المواد التي يكتبونها أو يقولونها، كذلك يتيح دراسة مواقف وسلوك الهيئات والمؤسسات.

المبحث الثاني

القيادة التنظيمية: المفهوم والاهمية والأنواع

أولاً: مفهوم القيادة التنظيمية The concept of organizational leadership

في نطاق الدراسات التنظيمية، نبّه (ريتشارد هول) إلى الكثير من التساؤلات التي تدور حول مفهوم القيادة والشخصية القيادية، والسبب هو تعقد هذا المفهوم وتعدد العناصر المتعلقة به داخل التنظيمات، هذا من جانب، ومن جانب آخر ما يحيط بالشخصية القيادية التنظيمية أو الفرد القيادي من مشاكل متنوعة تتعلق بشخصيته وكفاءته وعلاقته بالإتباع(٩)، ولما كانت القيادة لها علاقة وثيقة بالتنظيمات، فقد أصبح هناك ارتباط وثيق بينها وبين مفهوم الإدارة، إلا أنّهما لا يعنيان الشيء نفسه فالفرد قد يكون مديراً، لكنّه ليس قائداً، أو مديراً وقائداً في الوقت نفسه، وعلى أية حال فمن جملة ما تعنيه القيادة التنظيمية هي القدرة على التأثير في الأفراد من قبل فرد آخر بهدف دفعهم وتنشيطهم للعمل في جهود مشتركة؛ لتحقيق أهداف معينة.

وللقيادة أيضاً دور ووظيفة إجتماعية، فالقائد التنظيمي تربطه بأتباعه علاقات تفاعل متكررة ومستمرة يمارس فيها تأثيره على سلوك الأتباع ومشاعرهم؛ ولهذا فلها صفة التكرار والإستمرارية، وهذا لا يتفق في حالات التفاعل قصيرة الأمد التي يحصل فيها فرد ما على طاعة بعض الأفراد لفترة محددة، كذلك تبين من خلال الإطلاع على الأدبيات أنّ القيادة التنظيمية والقيادة الإدارية مفهومين يقتربان جداً من بعضهما، فكلاهما يسعى

إلى إدارة المنظمة وتنظيم العمل فيها وخلق بيئة عمل إجتماعية تساعد على تحقيق أهداف المنظمة والأفراد في آن واحد، فسمات القائد التنظيمي تكاد تكون هي نفسها سمات القائد الإداري، ويتداخل مع مفهوم القيادة التنظيمية مفاهيم أخرى تحمل دلالات مختلفة مثل مفاهيم السلطة، والحكم، والإشراف، فتخلق غموضاً في المعنى، الأمر الذي يُحدث إرباك؛ بسبب إستعمالها بشكل غير دقيق، وخاصة حينما تستعمل لوصف ظواهر مماثلة (١٠).

وهنا يمكننا القول أنّ القائد في المنظمات يستمد قوته في عملية التأثير التي تعتبر أساس القيادة من مصدرين أساسيين، هما (١١):

١- **قوة تنبع من المركز الوظيفي:** وتشمل القوة الشرعية القانونية، فالقائد في مركزه الوظيفي يملك حق إصدار قرارات وأوامر وتعليمات واجبة النفاذ، ويملك أيضاً حق منح الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية لمن يستحق، وهذه أيضاً من جوانب القوة التي يتمتع بها القائد، فضلاً عن القوة القسرية التي تعتمد على الإكراه والتخويف، التي يمارسها للتأثير في سلوك الأتباع الذين يخالفون الأوامر، والأمر الآخر هو وفر المعلومات التي لدى القائد نتيجة تمتعه بصلاحيّة الوصول إلى مصادر المعلومات، وإلمامه بخطط المنظمة وسياستها التي ربما لا تتاح لغيره.

٢- **قوة تنبع من الصفات الشخصية للقائد:** وتشتمل هذه النقطة على تراكم الخبرة المتأنيّة من كثرة التجارب والمعرفة التي تمنحه القدرة على التصرف مع الآخرين والتأثير فيهم بمختلف المواقف مما يعطي إنطباعاً لدى الأتباع بأنّ القائد لديه القدرة على مواجهة المشكلات وحلها، وكذلك قوة الإقناع المعتمدة على المنطق والحكمة وقوة الحجة ما يجعل الآخرين يتقبلون توصياته وإقتراحاته ويرونها أفضل الحلول؛ لتحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال، وأخيراً قوة الإعجاب، أي إعجاب أتباعه ببعض سماته الشخصية: كالذكاء، وطول القامة، والمظهر الخارجي.

ثانياً: أهمية القيادة التنظيمية **The importance of organizational leadership**

تتجسد أهمية القيادة التنظيمية من خلال دورها في خلق ثقافة تنظيمية مجتمعية منظماتية قائمة على مجموعة من القيم، تظهر أهميتها في الإرتقاء بالسلوك الإنساني إلى أعلى المراتب، ثقافة تنظيمية تتجاوز حدود الأشخاص؛ لتكون سياقاً إنسانياً إجتماعياً شاملاً، تعالج فيه المشاكل التي تعترض المنظمة بالقيم السامية التي تجعل الإنسان غايةً ووسيلة.

وتعمل القيادة التنظيمية على مساعدة الأعضاء العاملين في المنظمة لإدراك إحتياجاتهم وتشخيص مشكلاتهم والعمل على وضع الأولوية لها تبعاً لأهميتها بالنسبة لهم وبما يتوافق مع الأهداف العامة للمنظمة، وأيضاً توجيه تفاعل الجماعات داخل المنظمة ليس لخلق العلاقات الإجتماعية السليمة بينهم فحسب، بل لإيجاد تلك العلاقات بينهم وبين غيرهم من الجماعات الأخرى في الفروع المختلفة للمنظمة (١٢)، كما تعمل على خلق بيئة إجتماعية داخل المنظمة تتوافق مع قيم العاملين فيها وتتوافق مع قيم المجتمع الذي تعمل فيه هذه المنظمة.

تتجلى أهمية القيادة التنظيمية في قدرتها على إستيعاب المتغيرات الجديدة والمتسارعة في عالمنا المعاصر، فالمنظمات اليوم تواجه الكثير من التحديات، وهناك تغيير ورغبة جامحة للتطور الإنساني السريع، فلم يعد موقع العمل كما كان قبل سنوات، وعالم الأعمال في صراع وتنافس مستمر، كذلك التغيرات التكنولوجية والمنافسة الدولية وقوة العمل في تغييرات مستمرة متسارعة (١٣)، وهذا يتطلب قيادة لها القدرة على التنظيم وخلق بيئة عمل ملائمة تواكب هذه التغيرات الكثيرة المتسارعة؛ لتحقيق الأهداف التي تصبو إليها المنظمة.

وما يضيفي زيادة في الأهمية على القيادة التنظيمية، أنها عادةً لا تُحدد من خلال مجموعة معينة من السلوكيات، بل من خلال الإستجابات العامة التي توصف وتختلف باختلاف مواقف المشاكل التي تتعرض لها المنظمة والعاملين فيها، أي أنّ التركيز يتحول من (ما يجب على القائد تأديته في الأعمال الروتينية) إلى (ما يجب القيام به من أجل الأداء الفعال)، وبالتالي تُعرف القيادة من خلال تلك الأنشطة التي تعزز تحقيق هدف الفريق والتنظيم من خلال الإستجابة للمتطلبات المستجدة (١٤)، وعليه فهي لا تكمن في الأنشطة الروتينية للعمل التنظيمي، بل تحدث إستجابة وتوقعاً لأحداث تنظيمية مهمة وغير روتينية.

والأحداث غير الروتينية هي أي أمور تشكل عائقاً محتملاً أو فعلياً أمام الهدف التنظيمي للمنظمة؛ ولهذا يمكن تفسير القيادة التنظيمية بأنّها حل للمشكلات الإجتماعية على نطاق واسع أو محدود، إذ يقوم القادة بتحديد طبيعة المشاكل التنظيمية، ومن ثم تطوير وتقييم الحلول المحتملة، وتخطيط وتنفيذ ومراقبة الحلول المختارة في المجالات الإجتماعية المعقدة، وهذا لا يعني أنّ القيادة كحل للمشكلات الإجتماعية التنظيمية هي بالضرورة

تفاعلية، بل تتطلب أن يكون القادة متناغمين مع الأحداث البيئية، وتفسيرها وتعريفها لأتباعهم، وتوقع ظهور عوائق محتملة للأهداف، والتخطيط وفقاً لذلك ولهذا فالقيادة التنظيمية الناجحة هي إستباقية تماماً في حل المشكلات.

حلقة وصل بين رؤية المنظمة وأهدافها من جهة، والأفراد العاملين فيها من جهة أخرى، وبهذا فهي تسهم في مواكبة التغيرات ورسم التصورات وشحن الهمم؛ لتحقيق الإبداع والحصول على دعم العاملين وولاءهم التنظيمي، وتضمن أيضاً أمثل إستعمال لبرامج الاتصال والتحفيز والتدريب بناء على القناعة العالية التي يمتلكها القائد في أهمية مثل هذه البرامج عملياً (١٥)، وعندما يتبنى القائد مثل هذه البرامج تصبح المؤسسة عبارة عن بوتقة تنصهر بداخلها المفاهيم والإستراتيجيات والسياسات كافة.

ثالثاً: أنواع القيادة التنظيمية Types of organizational leadership

لقد قسم المختصون والدارسون القيادة إلى أنواع وأنماط متعددة، فقسّموها مرة من حيث السلطة، ومرة أخرى قسّموها من حيث أجواء العمل، إذ هناك فرق كبير بينهما، وسنتناول أنواع القيادة في كلا القسمين وكما يلي:

• القيادة من حيث السلطة Leadership in terms of Authority

وتقسم على قسمين:

١- القيادة الرسمية: يظهر هذا النوع من القيادة حينما يقود القائد من خلال ممارسة السلطة الرسمية المتمثلة بالإدارة، وأن ممارسة السلطة الرسمية يكون عن طريق تصرفات معينة مثل تحديد الواجبات والمهام، وهذه تنبع من المركز الرسمي للمدير داخل هيكل السلطة للمنظمة (١٦).

كما يؤدي الجانب الإشرافي دوراً هاماً في إدارة نشاط المنظمة، فالقائد فيها يمارس الوظائف الإدارية تجاه جماعة من الأفراد العاملين تحت إشرافه، والمسؤول هو عليهم كمروسين، وبموجب هذا يمثل المدير أي مستوى تنظيمي في المنظمة سواء أكان قسماً أو وحدة أو شعبة، كذلك فإن القيادة الرسمية تتأثر بالكثير من المتغيرات، مثل: حجم المنظمة، ودرجة وضوح التعليمات، ودرجة التفويض في السلطة وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع بقية التقسيمات الأخرى للمنظمة (١٧).

٢- القيادة غير الرسمية: هذا النوع من القيادة يبرز عادة في مواقف إجتماعية تظهر نتيجة العلاقات الإجتماعية الحاصلة بين الأفراد كالسمات الشخصية أو إمكانيات الأفراد، ولا يكون للجانب الرسمي أي دور في ظهور مثل هذا النوع من القيادة.

وأيضاً، ما يساعد على بروز هكذا نوع من القيادة هو التباين الكبير بين الأفراد ومكاناتهم الإجتماعية وأدوارهم، وكذلك اختلاف قابلياتهم، إذ يلاحظ على كثير من التجمعات الإنسانية بروز قادة غير رسميين يظهرهم نتيجة التفاعلات الحاصلة بين الأفراد، مثل السمات الشخصية أو الامكانيات أو المؤهلات التي تؤهلهم لقيادة الجماعة بصورة غير رسمية (١٨)، وتقوم هذه القيادة على أساس الثقة بالقائد الفرد على أنه ذو خبرة ومؤهلات مهنية أو شخصية تجعله قادراً على الدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة، وقد تهتم بعض المنظمات الرسمية بشكل عام بالأشخاص الذين يملكون مؤهلات قيادية بأن تعطيهم مراكز رسمية؛ لتكسب ولاءهم للمنظمة وللإفادة من قدراتهم القيادة في أعمال المنظمة ومهامها.

والقائد غير الرسمي شخص محبوب من الجميع، وقراراته مؤثرة في الجميع وهي بمثابة أوامر غير رسمية تنفذ برحابة صدر وليس من الضروري أن يكون هذا النوع من القادة مديراً للمنظمة، بل على العكس أغلب القادة غير الرسميين لا يكونون في مستويات عليا بل في المستويات الوسطى والدنيا من المنظمة، وعلى الرغم من أهمية القيادة غير الرسمية في المنظمة، لكنّها في الحقيقة كثيراً ما تكون عاملاً سلبياً يسهم في زيادة حدة الصراعات التنظيمية وانتشار الشلل إذا لم يحدث توافق بينها وبين القيادة الرسمية في المنظمة (١٩).

يمكن القول هنا أنّ القيادة الرسمية تمثلها السلطة في المنظمة؛ لأنّها ذات صلاحيات قانونية وموقع رسمي وتملك حق إصدار القرارات بما يخولها به القانون، لكنّها ليست بالضرورة تكون مطاعة في كل الأوقات، بل ربما تحدث عمليات تمرد ضدها، بالمقابل فإنّ القيادة غير الرسمية قد تحضى بقبول أوسع؛ لأنّها ربما تكون بموقع وظيفي متساوٍ مع بقية أعضاء الجماعة، لكنها تكون أقرب إليهم بما تربطها بهم من علاقات إنسانية وبما تحمّل من الخبرات ما يمكنها من توجيه العاملين الوجهة الصحيحة التي تجنبهم الإنزلاق في ما لا يحمد عقباه، أو تدفعهم نحو المزيد من جودة الأداء بما يعود عليهم بالمنافع بكل أشكالها.

● القيادة من حيث أجواء العمل

١- **قيادة الديمقراطية او التعاونية:** تقوم هذه القيادة على لا مركزية السلطة، وتعترف أيضاً بقيمة الأتباع، إذ تتسم العلاقة بين القائد وأعضاء الجماعة هنا بعلاقات إنسانية طيبة ومشاركة في إتخاذ القرارات وتفويض للسلطة، وتهدف العلاقات الإنسانية هنا إلى إشباع مطالب الفرد الأساسية بالحياة؛ ليشعر بالرضا ويكون متعاوناً ومقبلاً على عمله (٢٠).

وفي هذا النوع من القيادة يمتدح القائد أتباعه أو ينقدهم بموضوعية، ويشرح لهم الأسباب الموجبة للقرارات التي يتخذها، وهذا يقوي علاقته بالإتباع، وتؤدي المشاركة في صناعة القرار أيضاً إلى تحسين هذه العلاقة ورفع الروح المعنوية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي وتقليل الإعتماد على القيادة، وكذلك يمكن القيادة من الخروج بقرارات ناضجة أكثر تخدم مصلحة الموظفين والمنظمة معاً وبالمقابل هناك جانب سيء في عملية إشراك الموظفين في مشاكل المنظمة وعملية إتخاذ القرارات، إذ يرى بعض المختصين أن إشراكهم في مشاكل المنظمة يعد مخاطرة، فحينما يشركهم القائد فإنه يخاطر بسيطرته عليهم، بينما عدم إشراكهم أمر في غاية السهولة والبساطة واليسر وذو فاعلية عالية وفائقة، ولكن على القائد أن يخبر موظفيه بالمشكلة وأن يوجههم ويقدم لهم النصح (٢١)، كما أن إشراكهم في صناعة القرارات يؤدي إلى البطئ بإتخاذها وتشتتها؛ لأنه يحاول أن يرضي الجميع.

١- **القيادة الأوتوقراطية او الدكتاتورية:** ويدعى هذا النوع من القيادة بالتسلطي أو الإستبدادي وهو يعني حكم الفرد وخضوع العاملين في المنظمة لأوامره ونفوذه، ويستند إلى فرضية أن الإنسان كسول بطبعه وميال إلى قلة العمل والهروب من المسؤولية، وهذه الصفات تجعله يحتاج إلى المتابعة والإشراف المستمر والدقيق من رئيسه، فهو يعمل خوفاً من الجزاء والعقاب وليس حباً بالعمل (٢٢). والقيادة الأوتوقراطية عبارة عن أوامر يصدرها المدير أو القائد موجهة إلى العاملين التابعين له وتسير بإتجاه واحد أي من الأعلى إلى الأدنى دون أي مناقشة أو إبداء أي ملاحظات حول إمكانية تعديلها، ويعد القائد الأوتوقراطي قراراته أرقى وأفضل من أي إقتراح يقترحه الموظفين التابعين له ويعدهم قليلي خبرة وتنقصهم المعرفة وهذا ما يجعل العاملين لا يشعرون بالراحة أو الإطمئنان ولا يكثرثون بأهداف المنظمة (٢٣)، بالمقابل يستطيع القائد الأوتوقراطي إتخاذ قرارات مصيرية سريعة دون أي إجراء روتيني يعيق إتخاذ القرار؛ وذلك لإنفراد القائد بإتخاذ القرار وعدم مشاركة أحد وهو ما لا يمكن فعله في الأنواع القيادية الأخرى. وهذا النمط من القيادة يجعل العاملين داخل المنظمة ينقسمون إلى فئتين متضادتين:

الأولى: تؤيد القائد في كل المواقف بصرف النظر عن صحتها أو خطئها، وغايتهم هي تحقيق المكاسب الشخصية على حساب المصالح الحقيقية للمنظمة أو حتى للقائد نفسه، وهذه الفئة غالباً ما تتخلى عن القائد بمجرد تخليه أو عزله عن منصبه القيادي.

الثانية: فهي تحاول تقييم الأمور بموضوعية وحياد بعيداً عن الأهواء والمصالح الشخصية، ولكنها غالباً ما تقابل من القائد والفئة الأولى بالرفض والتسفيه؛ لأن آراءهم لا تتفق مع قرارات القائد وتصرفاته، وغالباً ما ينجح الأسلوب الأوتوقراطي في حال كان القائد من أصحاب الكفاءات والخبرات الفائقة، لكنه لا يلبث أن ينتهي بسبب إغفاله الجانب الإنساني الذي ربما يؤدي إلى تمرد المرؤوسين والإطاحة بالقائد (٢٤).

وللقيادة الأوتوقراطية أنماط ثلاثة تختلف فيما بينها بحسب درجة شدتها:

النمط الأول: هو المتشدد، والأكثر صرامة، وفيه يتخذ القائد قراراته ويستعمل سلطته للضغط والتهديد ولا يدع مجالاً لإبداع الموظفين. **النمط الثاني:** فهو القيادة الصالحة، وفيه يعمل القائد على تهيئة جو عمل هادئ لا يسمح فيه ببروز أي سلوك عدواني.

النمط الثالث: فهو النوع اللبق أو المناور وهو أقرب إلى النمط الديمقراطي، وفيه يتصرف القائد بلباقة مع الموظفين، ومرونة في معالجة المشكلات، لكنه يرى أن إشراك الموظفين في صنع القرارات لا تنفع، فهو يعقد معهم اللقاءات والاجتماعات؛ ليترك لديهم إنطباع بأنهم أحرار في تصرفهم، لكن في الحقيقة هو من يتخذ القرار (٢٥).

٢- **القيادة الحرة أو الفوضوية:** وفي هذا النمط يعطي القائد الحرية المطلقة للأتباع ليحددوا المهام والأنشطة في الأعمال الموكلة إليهم لدرجة أنه يترك المرؤوسين يواجهون المشكلات التي تعترضهم

بأنفسهم ولا يتدخل إلا من باب المعرفة فقط (٢٦)، وفي هذا النوع يتجه القائد إلى منح مرؤوسيه السلطة على نطاق واسع ويميل إلى إسناد الواجبات بشكل عام دون تحديد؛ فللمرؤوسين كامل الحرية والإستقلال في ممارسة أعمالهم، فالقائد هنا يتبع سياسة الباب المفتوح، فجميع المرؤوسين يمكنهم الإتصال بالقائد (٢٧)، ويسمى هذا النوع من القيادة عند البعض باسم (القيادة المتساهلة)، وهو أسلوب تكثر ممارسته في الأندية والمنظمات التطوعية، إذ يترك القائد أتباعه يعملون وفق ما يرون أنه مناسب، وهذا الأسلوب أكثر كفاءة وفاعلية في العمل بمثل هذه المنظمات بصورة عامة، ولكنه لا يصلح في منظمات أخرى تحتاج إلى كثير من الحزم والشدة كالمؤسسات العسكرية (٢٨).

والراجح أنه لا يوجد أسلوب قيادة ثابت يصلح لكل منظمة ولكل موقف، أي لا يوجد أسلوب للقيادة يكون متبعاً بشكل مستمر، وإنما يغير القائد أسلوبه من وقت لآخر فنجده مرة أوتوقراطي ومرة ديمقراطي، وذلك بحسب طبيعة المنظمة وعملها وطبيعة المشكلة أو الظرف الذي تمر به المنظمة او يمر به العاملين فيها.

المبحث الثالث

مستويات القيادة التنظيمية، نظرياتها وعناصرها

أولاً: مستويات القيادة التنظيمية Organizational leadership levels

هناك بعض الجدل حول مستويات القيادة التنظيمية وشدة تأثيرها على عمل المنظمة، فمن الواضح أن لكل مستوى تأثيرات معينة، وقد حدد (كاتز وكان Kats & Kahn) ثلاثة أنماط متميزة للقيادة التنظيمية :

النمط الأول : يتعلق بالإستعمال الإداري للهيكل التنظيمية القائمة للحفاظ على عمليات تنظيمية فعالة، فإذا ظهرت مشاكل لتعطيل هذه العمليات، تستخدم الآليات والإجراءات التنظيمية القائمة لحلها، وقد لاحظ كاتز وكان Kats & Kahn أن "مثل هذه الأعمال غالباً ما يُنظر إليها على أنها مؤسسية لدرجة أنها تتطلب القليل من القيادة، ويحدث هذا النمط من القيادة في المستويات التنظيمية الدنيا. **النمط الثاني :** يحدث على المستويات التنظيمية الوسطى، فينطوي على تجميل وتفعيل العناصر الهيكلية الرسمية، إذ تتطلب مثل هذه الإجراءات توجيهًا ثنائي الإتجاه من قبل القائد (أي إتجاه كل من الرؤساء والمرؤوسين)، فضلاً عن مهارات العلاقات الإنسانية الهامة.

النمط الثالث : يحدث في المستويات المتقدمة من المنظمات، يتعلق بالأصل الهيكلي أو التغيير في المنظمة باعتباره إنعكاساً لصيغ السياسة الجديدة مجتمعة، ويشير توزيع أنماط القيادة المنفصلة عبر المستويات التنظيمية التي اقترحها (كاتز وكان Kats & Kahn) إلى إختلافات نوعية كبيرة بين طبيعة المبتدئين والقياديين (٢٩).

والملاحظ أن أشد هذه الأنماط الثلاث تأثيراً، هو ما يحدث في المستويات التنظيمية التي تتعلق بالقيادة العليا؛ وذلك لإرتباطها بإدارة المنظمة بشكل عام وما يصدر عنها من قرارات وتعليمات تفرض على كل المستويات التي دونها وتمثل السياق العام الذي تعمل بموجبه أجزاء وفروع المنظمة كافة، إذ أن هذه القيادات يناط بها مهمة وضع السياسات العامة ورسم الخطط الإستراتيجية القصيرة والبعيدة المدى التي تنظم عمل المنظمة.

ثانياً: نظريات القيادة التنظيمية Organizational leadership theories

نظراً لما تلعبه القيادة من دور بارز في حياة الجماعات والمنظمات والمجتمعات على حدٍ سواء، فقد كُرس لها جهود كبيرة لدراسة وتقصي الأبعاد التي تنطوي عليها هذه الظاهرة، ووضع تفسيرات مناسبة لها فيما يخص نجاح القادة أو فشلهم؛ لذلك وضعت لها العديد من النظريات، ومن أهم هذه النظريات هي:

١-نظرية السمات Traits theory: وهي أولى النظريات التي وضعت فيما يتعلق بالقيادة والقائد، وتفترض هذه النظرية أن النجاح والإنجاز المتحقق يعود إلى أفراد من ذوي المواهب والقدرات العالية أو الإستثنائية، وأن القائد هو من تتوفر فيه هذه السمات ويكون مدعاة للفخر والاعتزاز من قبل الآخرين، والشخص الذي يتميز بهذه المواصفات يكون قائداً رسمياً وغير رسمي في الوقت نفسه (٣٠)، وقد حدد واضعوا هذه النظرية بعض السمات التي ينبغي أن يتسم بها القائد، كالصفات البدنية، مثل : الطول، والعمر، والقوة البدنية، والذكاء وغيرها، وأيضاً الصفات النفسية : كالثقة بالنفس، والمهارة، وروح المبادرة، وتحمل المسؤولية، وما إلى ذلك وكذلك صفات إجتماعية : كالمكانة، والهيبة، والتعاون مع أعضاء الجماعة وغيرها.

٢- النظرية الموقفية **Situational theory**: وهذه النظرية لا تفترض أن القيادة موهبة، بل هي موقف يتفاعل فيه القائد مع الأتباع أو مع الجماعة التي ينتمي إليها، ويتحدد نجاح القائد بقدرته على تغيير سلوكه وتكييفه؛ ليلئم الجماعة في وقت معالجته لموقف معين، ومن أهم مداخل هذه النظرية هي **نظرية فيلدر** التي ترى أن سلوك القائد غالباً ما يرتبط بالموقف القيادي ويتأثر بعدة عوامل مثل قوة مركز القائد وعلاقته بالأتباع، وفي هذه النظرية يركز القائد على العمل؛ لذا نجده يميل إلى التسلط وبالتالي فهو يحقق إنتاجية عالية حتى في أصعب المواقف.

أما القائد الذي يركز على العلاقات الإنسانية فإن الإنتاجية تتحقق لديه في المواقف المعتدلة، أما **المدخل الثاني** فهو نظرية **(هاونس وإيفانيس)** وتسمى بنظرية المسار والهدف، ويتمثل دور القائد فيها في توضيح الأهداف وطريقة تحقيقها من قبل العاملين، وهذه النظرية تتأثر بعدة عوامل كصفات العاملين وبيئة العمل والمشاركة في فهم الإجراءات العملية ومستوى الإنجاز (٣١).

٣- **نظرية التفاعل Reaction theory**: هذه النظرية تنظر إلى القيادة على أنها عملية تفاعل إجتماعي بين القائد والأتباع، فأولاً يجب أن يكون القائد عضواً في الجماعة يشاركها مشكلاتها ويعمل بمعاييرها ويسعى لتحقيق أهدافها وآمالها، ويعمل على توطيد الصلة بين أعضائها والتعاون فيما بينهم، ويجب أن يدرك الأعضاء أنه الأفضل والأصلح والقادر على القيام بواجبات الجماعة ومطالبها وبما يتطلبه الدور الإجتماعي (٣٢)، فالقيادة وفق هذه النظرية تتعلق بأكثر من جانب، منها ما يتعلق بالشخصية وأخرى تتعلق بالمواقف وكيفية التفاعل بينها، فهي جامعة للنظريتين الأوليتين السمات والموقفية، فالقائد يؤثر في أتباعه ويمكن للأتباع أن يستجيبوا لتأثير القائد عن طريق تفاعلهم مع البيئة المحيطة، وبهذا يتحقق الهدف لموقف معين عن طريق هذه العملية التفاعلية المتبادلة تأثيراً بين القائد والجماعة في موقف معين.

ثالثاً: عناصر القيادة التنظيمية Organizational leadership elements

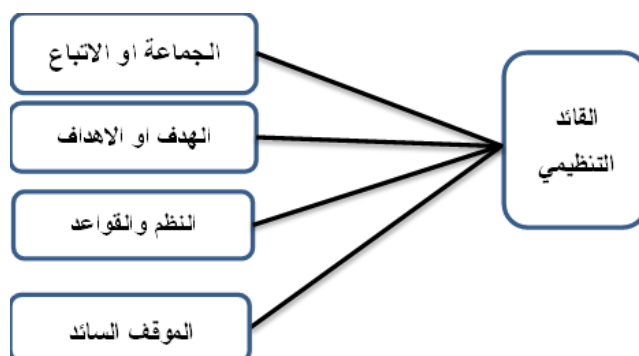
اختلف المختصون في تحديد عناصر القيادة، ولكن الراجح أن هناك بعض الثوابت التي يمكن أن تشمل على جميع العناصر التي تقوم عليها القيادة، ويمكن أن نضعها في أربع عناصر وكما يلي:

أ- **وجود جماعة أو (أتباع)**: ونعني بها وجود مجموعة أفراد منضوين في تنظيم معين ويتميزون عن الجماعة العادية بنبأين مسؤولياتهم ويظهر من بينهم شخص مختلف عنهم يتميز ببعض السمات متعاون ويمتلك قدرة على التوجيه والتأثير على بقية الأفراد من أجل تحقيق الأهداف المشتركة.

ب- **الهدف أو الأهداف**: يجب أن يكون لهذه الجماعة أهداف مشتركة تسعى لتحقيقها؛ لتتصب جهود القائد باتجاه واحد هو حمل الأتباع على بذل المزيد من الجهود في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

ت- **النظم والقواعد**: وهي مجموعة التعليمات والقوانين التي وضعتها المنظمة أو الجماعة لنفسها؛ لتسير عليها، إذ يجب أن توضع قواعد رئيسية يسير بمقتضاها القائد والعاملين في المنظمة بصورة عامة.

ث- **الموقف الساند**: ويقصد به الموقف الذي يتطلب رؤية دقيقة فاحصة وإتخاذ خطوات جادة من قبل القائد على أن يمتلك القدرة والقابلية على حفز وتشجيع جميع العاملين والأتباع وزرع روح الإبداع والمنافسة فيهم؛ لتخطي أي معوقات تعترض طريق النجاح الذي رسمته المنظمة لنفسها.



الشكل (١) يوضح عناصر القيادة التنظيمية، من تصميم الباحث

المبحث الرابع
القيادة التنظيمية في المؤسسة الأكاديمية

Organizational leadership in an academic institution

على الرغم من أنّ القيادة مهمة جداً في جميع المنظمات والمؤسسات وخاصة التعليمية منها، إلا أنّ مؤسسات التعليم العالي تختلف عن الكثير من المنظمات الأخرى؛ لأنّ القيادة فيها تكون تشاركية إذا ما قيست بمعظم المنظمات والمؤسسات الخاضعة لسيطرة الريح، فالقيادة في التعليم العالي تمثل المحرك الرئيس للسعي نحو تحقيق التفوق، فضلاً عن أنّها يتولاها المديرون على كل المستويات في التعليم العالي، كما يجب أن لا يعتبر المديرون في المستويات العليا هم المسؤولين الوحيدين عنها، بل يجب تنمية المهارات القيادية في كل المستويات التنظيمية^(٣٣)، وإذا ما نظرنا إلى الإدارة الجامعية سنجد أنّ من أصعب الأدوار الوظيفية وأهمها هي دور العميد إذا ما أراد أن يعمل كقائد، فهو فضلاً عن مهامه التي سنأتي عليها بعد قليل – يمثل حلقة وصل ويحمل على عاتقه مهمة التوفيق بين متطلبات الإدارة أو القيادة العليا المتمثلة برئاسة الجامعة وتطبيق القوانين واللوائح والتعليمات التي تصدرها، وبين متطلبات الموظفين العاملين تحت إدارته وقيادته من رؤساء أقسام وأكاديميين وموظفين إداريين، فضلاً عن حاجة الطلاب إلى جو دراسي ملائم.

وربما تتباين الصعوبة بحسب الكلية التي يديرها، فطبيعة العمل في الكليات العلمية وخاصة الهندسية تختلف عنها في الكليات الإنسانية، ولكن بصورة عامة فمهمة العميد القائد هي البحث عن الفرص وإقتناصها لصالح الكلية، وطرق أبواب المؤسسات التي تُعنى باختصاصات هذه الكلية أو تلك للتعاقد معها ورفع الكفاءة البحثية والعلمية للكلية أو زيادة مدخولاتها الاقتصادية، وهو أيضاً يعمل كمشرف ومراقب ومنظر وضابط؛ جودة الكلية عن بُعد يُسخر الإمكانيات كافة للحصول على المعرفة وتطويرها، يعمل على تحسين البيئة الأكاديمية والبحثية لمخرجات أفضل، ينافس ويُطور شبكة موارد بشرية داخلية تربط الكلية بالمجتمع الخارجي سواء داخل الجامعة أو المجتمع المحلي والدولي في شقيه الحكومي والخاص^(٣٤).

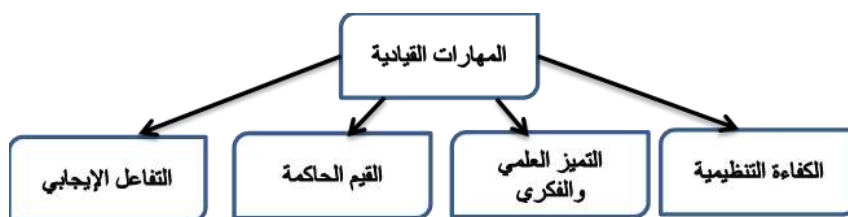
وجدير بالذكر أنّ العالم الأكاديمي تغير تغيراً كبيراً عن القرن الماضي، وهو ما يتطلب تغييراً في العقلية القيادية الأكاديمية؛ لتتعاطى مع التوجهات الجديدة ومتطلبات المرحلة، كجذب التمويل ودعم الأبحاث وإدارة الإستثمار وتنمية مهارات العاملين والتعاون مع صانعي السياسات والإستراتيجيات، ومهارة التعامل مع وسائل الإعلام الجديد وإستثمار شبكات التواصل الإجتماعي... الخ؛ لذا فالجامعات بصورة عامة تمثل القلب النابض للبلدان؛ لأنّها توفر القدرات البشرية التي تصنع التنمية الإجتماعية والإقتصادية وتطورها، ولما كانت الجامعات بهذه الدرجة من الأهمية، صار لزاماً أن يتمتع مسؤوليها بمهارات قيادية وأن يكون إختيارهم خاضعاً لضوابط ومعايير حاکمة تُراعي خصوصية الجامعة وتميزها عن القطاعات الأخرى، وهذه المعايير تسمى المهارات القيادية ومنها:

أ-ما يختص بالكفاءة التنظيمية.

ب-تختص بالتميز العلمي والفكري.

ت-تتعلق بالقيم الحاکمة.

ج- تتعلقتفاعل الإيجابي للحفاظ على الهوية الوطنية^(٣٥).



الشكل (٢) يوضح ما يدخل ضمن المهارات القيادية

على الرغم من إختلاف مستويات القيادة في الجامعات بصورة عامة، إلا أنّ لكل مستوى منها أهميته الخاصة به التي تبني بحسب دوره في الجامعة، فمثلاً تمثل الأقسام العلمية الأكاديمية الركن الأساسي في هيكل الجامعة التنظيمي، إذ تنطلق منها القرارات التي تمس العملية التعليمية؛ ولذلك أعتبرت الأنظمة والأعراف الجامعية أنّ الأقسام هي قاعد الإرتكاز الأساسية في الجامعة؛ لأنّها على تماس مباشر بالعملية التعليمية والبحثية. ومن هنا أصبح رئيس القسم هو المسؤول الأول عن سير العمل العلمي في قسمه والمسؤول عن تطويره أمام عمادة الكلية، كما يُعد أيضاً قائداً لأعضاء الهيئة التدريسية في قسمه ولجميع المرؤوسين من العاملين معه على وفق مهامه وواجباته، وهذا يعني إمتلاكه لمجموعة من المهارات الفنية والإنسانية والفكرية، لكي يتمكن من القيام بأدواره المناطة به، لذا فإنّ مؤهلاته ومهاراته الأكاديمية والتربوية والإدارية يجب أن تكون مقنعة وواضحة للذين يعملون تحت قيادته حتى يتمكن من التأثير فيهم وتوجيههم، فالسلطة الرسمية التي تمنحها اللوائح والقوانين لا تكفي لإنجاز المهام القيادية الموكلة إليه ولاسيما في البيئة الأكاديمية التي تتسم بحساسية عالية تجاه الأنماط التسلطية في إتخاذ القرارات، والتي تقود إلى فشل محقق أزاء أشكال المقاومة المختلفة⁽³⁶⁾.

وما يؤسف حقاً أنّ إرادة مجلس القسم واللجنة العلمية في القسم العلمي كثيراً ما تُنحى جانباً وتُصادر من القيادات الأعلى، فلا قوانين ولا تعليمات ولا لوائح تعمل، لاسيما إذا ما تقاطعت مع مصالح بعض المتنفذين وإراداتهم، وسبب ذلك يعود في تقدير الباحث إلى الإلتصاقات والولاءات الفرعية التي جاءت بمثل هذه القيادات، فهم وأن كانوا يتمتعون بكفاءة أو خبرة، إلا أنّ إختيارهم وإختيارهم جاء بناءً على إلتصاقهم وولاءاتهم ليس إلا. وعلى الرغم من أنّ الدراسات السوسولوجية في علم إجتماع التنظيم، ومن خلال تحليلها لطبيعة عمل المؤسسات التعليمية بما فيها الجامعة، فقد كشفت أنّ الجامعة تمثل نسق إجتماعي مفتوح وتؤدي دورها في عمليات تنمية المجتمع وحل مشاكله المختلفة⁽³⁷⁾، إلا أنّ ما تقوم به بعض القيادات الجامعية - ربما عن غير قصد - هو جر الجامعات والنأي بها عن حاجة سوق العمل الحقيقية وحاجة المواطن، ولعلّ بعض أسباب ذلك يعود إلى تخبط الوزارة في إتخاذ قراراتها وضعف الخطط الموضوعة التي يفترض أنها تلبي حاجة سوق العمل وتعالج مشاكل المواطن والمجتمع.

ونلاحظ اليوم في مجتمعنا أنّ هناك نمواً كمياً يتمثل بزيادة أعداد الجامعات، ما يترتب عليه من زيادة في أعداد الأقسام العلمية؛ ومن ثم زيادة الطلاب وأعضاء الهيئات التدريسية والخريجين والتوسع ببرامج الدراسات العليا، ولكن هذا لم يصاحبه نمواً نوعياً في مخرجات هذه الجامعات ولا حتى في القيادات الأكاديمية⁽³⁸⁾. قد يكون السبب هو الافتقار لمنهجية علمية واضحة لتأهيل الطلاب، وغياب الأطر الموضوعية المنظمة لإختيار القيادات، كما لا يخفى على أحد أنّ الجامعات شأنها شأن بقية المؤسسات لم تسلم من شيوع نظام المحاصصة والولاءات والتوافقات وإستبعاد الكفاءات والخبرات من الأدوار القيادية، وتسنم الأدنى دفة القيادة والإدارة هو الآخر قد ضرب الجامعات في مقتل؛ لذلك هناك حاجة ماسة لضبط معايير إختيار القيادات الأكاديمية وتأهيلها على كافة المستويات القيادية؛ لرفع كفاءة المؤسسة الجامعية وزيادة فاعليتها؛ لتحقيق رؤية الجامعة وأهدافها.

النتائج:

- ١- يحدث كثيراً إرباك في عمل القيادة التنظيمية الجامعية؛ بسبب تناقض التعليمات الصادرة من الوزارة.
- ٢- كثيراً ما تمنح القيادات العليا في الجامعات صلاحيات واسعة للقيادات الوسطى للإستقلالية بإتخاذ القرارات المناسبة لها.
- ٣- الجامعات كبقية المؤسسات تخضع لنظام المحاصصة، وبالتالي فالقيادات فيها تكون تابعة لهذه الجهة أو تلك.
- ٤- هناك غياب شبه تام للدورات التأهيلية والتطويرية المخصصة للقيادات الجامعية، وهذا يعكس سلباً على جودة أدائها.
- ٥- الملاحظ على سياسات الجامعات هي السعي من أجل إرضاء الإدارة العليا في الوزارة بصرف النظر عن واقع التعليم.
- ٦-

التوصيات:

- ١- على القيادات الجامعية توخي الدقة في إصدار التعليمات تجنباً لأي إرباك محتمل في العمل.
- ٢- ضرورة زج القيادات الجامعية الوسطى وحتى العليا في دورات تنمية تطويرية؛ لتزيد من قدراتهم القيادية.
- ٣- إعطاء مهمة التدريس أولوية خاصة والتأكيد على تخريج النوع بدل الكم.

الهوامش

١. قيس النوري، **التنظيم الاجتماعي/ رؤية نظرية وسلوكية**، (ط١)، الدار الجامعية للطباعة والنشر والترجمة، بغداد، ٢٠٠٨، ص٢٠٣.
٢. حسين عبدالحميد احمد رشوان، **القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي**، (الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة)، ٢٠١٠، ص٤ - ٥.
٣. محمد بن مكرم بن علي ابو الفضل، جمال الدين ابن منظور الانصاري الرويفعي الإفريقي (ت٧١١هـ)، لسان العرب، (٣ط)، دار صادر - بيروت، ج/١٢، ١٤١٤هـ، ص٥٧٨.
٤. أحمد زكي بدوي، **معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية**، (مكتبة لبنان - بيروت)، ١٩٧٨، ص٢٤٢.
٥. د. طلعب ابراهيم لطفي، **(علم اجتماع التنظيم)**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٧٤.
٦. حسين عبدالحميد احمد رشوان، مصدر سابق، ص١٧.
٧. محمد بن مكرم بن علي ابو الفضل، جمال الدين ابن منظور الانصاري الرويفعي الإفريقي (ت٧١١هـ)، لسان العرب، (٣ط)، دار صادر - بيروت، ج/١٢، ١٤١٤هـ، ص٥٧٨.
٨. ر. بودون وف. بروريكو، **المعجم النقدي لعلم الاجتماع**، (ط١)، ترجمة د. سليم حداد، بيروت المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع) ١٩٨٦، ص١٩٩.
٩. عبدالله محمد عبدالرحمن، **علم اجتماع التنظيم**، (دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية)، ١٩٨٨، ص٣٦١.
10. (1) GARY YUKL. (2013). **Leadership In Organization**. The pearson: University of Albany, New York, 8th, P:2 .
١١. عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، **(تأثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)**، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٠١٦، ص١١.
١٢. حسين عبدالحميد احمد رشوان، مصدر سابق، ص٨٧.
١٣. صالح عبدالرضا رشيد، وليث علي مطر، **القيادة الخادمة، منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين**، (العراق، الديوانية، ط١، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع)، ٢٠١٦، ص٨٢.
14. Stephen Zaccaro & Richard J Klimoski. (2001). **The Nature of Organizational Leadership**. p:7 . For more details see the site: <https://www.researchgate.net/publication/242546000>
١٥. عايش مريم، **(دور القيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي/ وكالة ام البواقي)**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم ادارة الأعمال، ٢٠١٥ - ٢٠١٦، ص٥.

١٦. عبدالله خميس الغامدي، (أبعاد حديثة في القيادة)، ضمن الموقع
https://staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter1/ab3ad_7aditha_feal8iada.htm
١٧. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مصدر سابق، ص ٢٢٥ .
١٨. د. خليل محمد حسن الشماع، و د. خضير كاظم حمود، (نظرية المنظمة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص ٢٢٤ .
١٩. د. علاء صالح، (الإدارة علم وفن)، ٨/يوليو، تموز/ ٢٠١٨، على الموقع
<https://www.facebook.com/EdaraElmWFan/posts/2059197504131>
٢٠. د. حسين عبدالحميد أحمد رشوان، مصدر سابق، ص ١٠١ .
٢١. ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، (ط١، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع)، ٢٠٠٥، ص ٣٧٧ .
٢٢. طلال عبدالملك الشريف، (الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٤، ص ٦٨ .
٢٣. د. قيس النوري، مصدر سابق، ص ٢٠٩ .
٢٤. د. فاروق عبده فليبه، و د. السيد محمد عبدالمجيد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، د.ت)، ص ٢٣٤ .
٢٥. عالية بنت إبراهيم محمد طحطوح، مصدر سابق، ص ٢٦ .
٢٦. منصور بن عبيد جيهمان الشكرة، (القيادة الإدارية، مفهومها- أنماطها - نظرياتها)، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، ٢٠٠٩م، ص ١٢٧ .
٢٧. د. حسين عبدالحميد أحمد رشوان، مصدر سابق، ص ١١٢ .
٢٨. د. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، (ط١، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن)، ٢٠١٦، ص ١٣٩ .
29. Stephen Zaccaro & Richard J Klimoski: Op. Cit., p: 12-13 .
٣٠. د. خليل محمد حسن الشماع، و د. خضير كاظم حمود، مصدر سابق، ص ٢٢٨ .
٣١. د. سليمة حفيظي، (العلاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري)، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خضير بسكرة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد/ ١، ٢٠١٦، ص ٢٦١ .
٣٢. د. طلعب ابراهيم لطفي، مصدر سابق، ص ٧٧ .
٣٣. إيمان بية، (القيادة الأكاديمية الموزعة وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي)، بحث منشور على موقع شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات، ص ٦ .
٣٤. د. حامد الورد الشراري (القائد الأكاديمي في نظام الجامعات الجديد)، الجمعة ٢٠١٧/٣/٣١ على الموقع
<https://www.al-jazirah.com/2017/20170331/rj3.htm>
٣٥. (معايير اختيار القيادات الأكاديمية)، وحدة ضمان الجودة، كلية الطب، جامعة المنوفية، ص ٤ .
٣٦. عثمان عمر الشهري، (المهارات القيادية الساندة لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، ١٤٣٧هـ، ص ٤٧ - ٤٨ .
٣٧. اسماء هارون، (التعليم الجامعي ورهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة/ مقارنة سوسيولوجية لواقع وافاق التعليم الجامعي في الجزائر)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين/ سطيف ٢، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، ٢٠١٩- ٢٠٢٠ ص ٦٨ .
٣٨. د. حامد الورد الشراري، مصدر سابق.

المصادر

أولاً: الكتب:

١. أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (مكتبة لبنان - بيروت)، ١٩٧٨.
٢. حسين عبدالحميد احمد رشوان، القيادة، دراسة في علم الاجتماع النفسي والاداري والتنظيمي، (الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة)، ٢٠١٠.
٣. خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود، (نظرية المنظمة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط٣، ٢٠٠٧.
٤. ستيفن آر. كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، (ط١)، مكتبة جرير للترجمة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٥.
٥. صالح عبدالرضا رشيد و د. ليث علي مطر، القيادة الخادمة، منظور جديد للقيادة في القرن الحادي والعشرين، (العراق، الديوانية، ط١، دار نيبور للطباعة والنشر والتوزيع)، ٢٠١٦.
٦. طلعب ابراهيم لطفي، (علم اجتماع التنظيم)، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٧.
٧. عبدالله محمد عبدالرحمن، علم اجتماع التنظيم، (دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية)، ١٩٨٨.
٨. فاروق عبده فليح، والسيد محمد عبدالحميد، السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، (دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، القاهرة، د.ت).
٩. قيس النوري، التنظيم الاجتماعي/ رؤية نظرية وسلوكية، (ط١)، دار الجامعة للطباعة والنشر والترجمة، بغداد، ٢٠٠٨.
١٠. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، السلوك التنظيمي، (ط١)، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، ٢٠١٦.
١١. محمد بن مكرم بن علي ابو الفضل، جمال الدين ابن منظور الانصاري الرويفعي الإفريقي (ت٧١١هـ)، لسان العرب، (ط٣)، دار صادر - بيروت، ج/١٢، ١٤١٤هـ.

ثانياً: الرسائل والاطاريح:

١. اسماء هارون، (التعليم الجامعي ورهانات الجودة وتحديات التنمية المستدامة/ مقارنة سوسيولوجية لواقع وافاق التعليم الجامعي في الجزائر)، اطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد لمين دباغين/ سطيف ٢، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، الجزائر، ٢٠١٩ - ٢٠٢٠.
٢. طلال عبدالملك الشريف، (الأنماط القيادة وعلاقتها بالأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين بإمارة مكة المكرمة) رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الإدارية، ٢٠٠٤.
٣. عالية بنت ابراهيم محمد طحطوح، (تأثير انماط القيادة الادارية على سلوك المواطنة التنظيمية، دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبدالعزيز بجدة)، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة الملك عبدالعزيز بجدة، كلية الاقتصاد والإدارة، ٢٠١٦.
٤. عايش مريم، (دور القيادة الادارية في إدارة التغيير التنظيمي، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي/ وكالة ام البواقي)، رسالة ماجستير غير منشورة، الجزائر، جامعة ام البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم ادارة الأعمال، ٢٠١٥ - ٢٠١٦.
٥. عثمان عمر الشهري، (المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الاقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس)، المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة الى قسم الادارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة ام القرى، ١٤٣٧هـ.
٦. منصور بن عبيد جبهان الشكرة، (القيادة الإدارية، مفهومها- أنماطها - نظرياتها)، رسالة ماجستير غير منشورة، المملكة العربية السعودية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، ٢٠٠٩م.

ثالثاً: البحوث والدوريات

١. إيمان ببة، (القيادة الأكاديمية الموزعة وأثرها على أداء مؤسسات التعليم العالي في الوطن العربي)، بحث منشور على موقع شبكة ضياء للمؤتمرات والدراسات.
٢. سليمة حفيظي، (العلاقة بين القيادة الإدارية الناجحة وتحقيق الإبداع الإداري)، مخبر التغيير الاجتماعي والعلاقات العامة في الجزائر، جامعة محمد خيضر بسكرة، مجلة التغيير الاجتماعي، العدد/ ١، ٢٠١٦.
٣. (معايير اختيار القيادات الأكاديمية)، وحدة ضمان الجودة، كلية الطب، جامعة المنوفية.

المصادر باللغة الانجليزية:

1. GARY YUKL. (2013). ***Leadership In Organization***. The pearson: University of Albany, New York, 8th .
2. Stephen Zaccaro & Richard J Klimoski: Op. Cit.

المواقع الالكترونية:

١. حامد الوردة الشراري (القائد الأكاديمي في نظام الجامعات الجديد)، الجمعة ٢٠١٧/٣/٣١ على الموقع <https://www.al-jazirah.com/2017/20170331/rj3.htm>
 ٢. علاء صالح، (الإدارة علم وفن)، ٨/يوليو، تموز/ ٢٠١٨ ، على الموقع <https://www.facebook.com/EdaraElmWFan/posts/2059197504131>
 ٣. عبدالله خميس الغامدي، (أبعاد حديثة في القيادة)، ضمن الموقع https://staff.kfupm.edu.sa/FPA/akghamdi/chapter1/ab3ad_7aditha_feal8iada.htm
 4. Stephen Zaccaro & Richard J Klimoski. (2001). ***The Nature of Organizational Leadership***. p:7 .
 5. For more details see the site: <https://www.researchgate.net/publication/242546000>
-